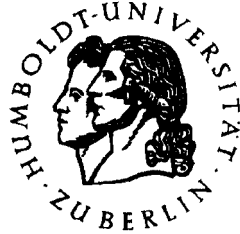


HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN  
INSTITUT FÜR BIBLIOTHEKSWISSENSCHAFT



BERLINER HANDREICHUNGEN  
ZUR BIBLIOTHEKSWISSENSCHAFT

HEFT 110

**KRISENMANAGEMENT FÜR DIE ÖFFENTLICHEN  
BIBLIOTHEKEN IN BRANDENBURG**

VON  
KONRAD UMLAUF



# **KRISENMANAGEMENT FÜR DIE ÖFFENTLICHEN BIBLIOTHEKEN IN BRANDENBURG**

VON  
KONRAD UMLAUF

---

Berliner Handreichungen  
zur Bibliothekswissenschaft

Begründet von Peter Zahn  
Herausgegeben von  
Konrad Umlauf  
Humboldt-Universität zu Berlin

Heft 110

Umlauf, Konrad:

Krisenmanagement für die Öffentlichen Bibliotheken in Brandenburg / von Konrad Umlauf [Vortrag, gehalten am 14. November 2002 auf der Landestagung der Landesfachstelle für Archive und öffentliche Bibliotheken im Brandenburgischen Landeshauptarchiv]. - Berlin: Inst. für Bibliothekswiss. der Humboldt-Univ. zu Berlin, 2002. – 24 S.  
(Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft ; 110)

ISSN 1438-7662

Abstract:

Die Krisenursache ist im Wesentlichen die Finanzschwäche der kommunalen Haushalte bei anhaltend hohem Personalstand im Vergleich zu anderen Flächenstaaten. In dieser Situation muss die fachliche Ebene der Kommunalpolitik Angebote machen, wie aus fachlicher Sicht damit tragfähig umgegangen werden kann. Die Bibliotheken müssen sich fragen, wieweit sie in ihrem Angebot die gestiegenen Einkommen und den Wandel des Freizeit- und Lernverhaltens berücksichtigt haben, wieweit ihre Arbeitszeitstruktur angemessen die Ziele der Bibliothek widerspiegelt, wieweit die Ziele selbst realistisch sind. Das Ziel, für alle Angebote zu machen, ist heute nicht mehr realistisch. Als gangbarer Weg haben sich Gebühren für Mediennutzung erwiesen. Die Gebührenerhebung ist aber an genau benannte Voraussetzungen gebunden.

Vor allem muss das Angebot überzeugend, bedarfsgerecht, qualitätsvoll und aktuell sein, damit eine Zahlungsbereitschaft vorhanden ist. Die Bibliothek muss die Einnahmen zum Medienneukauf wieder verwenden können. Die Bibliotheken müssen darauf reagieren, dass die Kommunalpolitik nicht überall von sich aus den Wert der Infrastruktureinrichtung Bibliothek erkennt, um deren Ressourcen und Potenziale im Sinn der kommunalpolitischen Ziele zu aktivieren. Umgekehrt müssen sich die Bibliotheken selbst in ihrer Profilsetzung und Schwerpunktbildung als Element der kommunalpolitisch gestalteten öffentlichen Infrastruktur zu erkennen geben. Ihr Anknüpfungspunkt dürfen also nicht bibliothekarische Aufgabenkataloge sein, sondern die kommunalpolitischen Ziele der Gemeinde. Und die Bibliothek muss darlegen, was die Bibliothek zu diesen Zielen beiträgt.

Meine Damen und Herren,

Krisenmanagement stellte mir die Fachstelle als Thema.

Ich fürchte, ich muss Sie enttäuschen. Ich könnte zwar zu längeren Ausführungen zum Krisenmanagement ausholen. Das würde Ihnen aber nichts nutzen. Krisenmanagement wurde gebraucht, als zahlreiche Bibliotheken von den Hochwassern bedroht waren und viele sogar geschädigt wurden. In dieser Situation kam es auf frühzeitige Erkennung des Problems, auf rechtzeitige Sicherungsmaßnahmen von Sandsäcken bis Auslagern an und schließlich auf entschlossenes Handeln und souveränes Improvisieren. Ich hatte immer den Eindruck, dass vor allem diese letzte Tugend besonders östlich der Elbe in langen Jahren erprobt und bewährt ist. In diesem Sinn muss Ihnen niemand Vorträge über Krisenmanagement halten, auch wenn in der Flutsituation der Ausdruck Katastrophenmanagement passender wäre.

Was Sie heute brauchen, ist nicht Krisenmanagement, sondern Geld zum Medienkauf.

Die Rahmenbedingungen können Sie mehr oder minder nicht beeinflussen. Lassen Sie mich einige Stichworte hierzu andeuten:

Da ist an erster Stelle, ebenso an zweiter und an dritter Stelle die wirtschaftlich höchst unbefriedigend verlaufende Entwicklung zu nennen. Sie führt zu der Finanzschwäche der öffentlichen Haushalte und dies besonders in Ostdeutschland. Verschärfend kommt ein anhaltend zu hoher Personalstand – bezogen auf die Einwohnerzahl – hinzu, so dass für erforderliche Investitionen zu wenig Spielraum verbleibt. Das Konzept, Arbeitslosigkeit durch Personaleinsatz im Öffentlichen Dienst zu mildern, ist naheliegend, verständlich, für die Betroffenen ohne Zweifel positiv – hat aber bisher noch nie funktioniert. Die Öffentlichen Bibliotheken in Brandenburg waren in 2001 mit 0,2 (genau: 0,199) Personalstellen pro 1.000 Einwohner ausgestattet – weniger als die Hälfte von dem, was fachlich empfohlen wird. In Nordrhein-Westfalen, dem Bundesland, dessen Öffentliches Bibliothekswesen zu Recht immer wieder als vorbildlich entwickelt bewertet wird, leisten sich die Kommunen 0,16 (genau: 0,156) Personalstellen pro 1.000 Einwohner in den Bibliotheken. Das ist

weniger als ein Drittel der fachlichen Empfehlung und 22 % weniger als in Brandenburg. Oder in Bezug auf unser Thema ausgedrückt: Brandenburg hat 28 % mehr Krisenpotenzial in seinen Öffentlichen Bibliotheken. Genauer gesagt: Brandenburg hätte 28 % mehr Krisenpotenzial als Nordrhein-Westfalen – wenn sein Steueraufkommen so hoch wäre wie in Nordrhein-Westfalen.

Das sind keine schönen Wahrheiten.

Ich denke aber, zu Ihrem Krisenmanagement muss gehören, dass Sie sich diesen Tatsachen stellen und der Kommunalpolitik Angebote machen, wie aus fachlicher Sicht damit vernünftig umgegangen werden kann. Das ist dann kein Katastrophenmanagement, sondern strategisches Krisenmanagement.

Erwähnen möchte ich schließlich die in Brandenburg fast zehn Jahre zu spät in Angriff genommene Gemeindegebietsreform. Vielleicht würde manche inzwischen geschlossene Bibliothek jetzt noch existieren, wenn man früher zu leistungsfähigeren, weil größeren kommunalen Gebietskörperschaften gekommen wäre.

Ich weiß natürlich, dass eine vernünftige kommunale Gebietsreform vor zehn Jahren politisch kaum durchsetzbar gewesen wäre.

Man hätte sich, was die Bibliotheken angeht, nicht an westdeutschen, sondern an britischen Vorbildern orientieren müssen. Eine effiziente und kostengünstige Lösung, um ein flächendeckendes landesweites Bibliotheksnetz zu erhalten und zu entwickeln, hätte darin bestehen können, die Öffentlichen Bibliotheken insgesamt auf Landkreisebene statt auf Gemeindeebene zu verankern. Die Kommunalgesetzgebung in Brandenburg weist den Landkreisen ausdrücklich die Trias von Förderung, Ergänzung und Ausgleich zu. Die Landkreise dürften danach wohl nicht Öffentliche Bibliotheken anstelle der Gemeinden betreiben. Sie dürfen und sollen aber ergänzen und ausgleichen, insbesondere da, wo die Finanzschwäche der Gemeinden dies erfordert. Praktisch hätte man sich landkreisweite Bibliotheknetze in Trägerschaft von Zweckverbänden, Vereinen, Stiftungen oder dergleichen vorstellen können.

Oder warum nicht Lösungen auf Landesebene suchen? Ich erinnere an den Bücherverein Schleswig-Holstein. Das grundlegende kommunale Büchereiwesen (mit Ausnahme der kreisfreien Städte) wird vom Büchereiverein Schleswig-Holstein getragen. In ihm sind nahezu alle öffentlichen Büchereien zu einem leistungsfähigen Büchereisystem zusammengeschlossen. Zur Zeit gehören dem Verein 144 Stadt- und Gemeindebüchereien und 15 Fahrbüchereien in den Kreisen an. In dem Verein werden viele Arbeiten für alle Büchereien zentral erledigt. Die Büchereien erhalten durch die Büchereizentrale als der Arbeitsstelle des Büchereivereins Hilfestellung und Beratung; keine Bücherei arbeitet isoliert, und ihre Bestände stehen im Leihverkehr allen Bürgerinnen und Bürgern im Lande gleichermaßen zur Verfügung. Selbst ohne die beträchtlichen Zuschüsse des Landes wäre ein derartiges Organisationsmodell der isolierten Existenz einzelner kommunaler Bibliotheken überlegen. Aber ein Stück weit kann ein derartiger Synergieeffekt vielleicht auch durch informelle Organisationsformen erreicht werden, wenn die unmittelbar Beteiligten, also Sie, sich entsprechende Spielregeln ausdenken und praktizieren. Ich komme am Schluss darauf zurück.

Aber lassen Sie mich einige Ausführungen zum Begriff Krisenmanagement allgemein geben. Ich möchte diese schon auf Bibliotheken beziehen. Dann gehe ich auf die Möglichkeiten der Einnahmeerzielung durch Öffentliche Bibliotheken ein. Dies ist das zentrale Thema, mit dem Öffentliche Bibliotheken sich immer stärker und vorurteilsfrei zu befassen haben. Ich möchte dann zwei Beispiele für innovative Entwicklungen vorstellen.

Der Begriff Krisenmanagement entstand zunächst in der Politik. Er reflektiert in angespannten politischen Situationen die Suche nach Lösungen, um noch größere Konflikte vermeiden. Dann wurde der Begriff in die Betriebswirtschaftslehre übernommen und bezieht sich dort vor allem auf den Umgang mit Liquiditätsengpässen in Unternehmen. Krisenmanagement ist also angesagt, wenn das Unternehmen droht, zahlungsunfähig oder überschuldet zu werden.

Das ist die Situation, in der heute die meisten Kommunen sind. Von Berlin, das seine extreme Haushaltsnotlage vorige Woche offiziell angemeldet hat, wollen wir hier gar nicht reden.

Die Forschung über Krisenursachen hat ergeben, dass in 60 % der Insolvenzen mangelnde Managementqualifikation, in 42 % falsche Markteinschätzung und in 68 % Mangel an Eigenkapital letztlich Ursache des Konkurses war, wobei meistens mehrere Ursachen auftreten und sich gegenseitig im Sinn einer Abwärtsspirale verstärken. In Ostdeutschland hat der Mangel an Eigenkapital eine noch größere Bedeutung. Sobald nur ein großer Kunde mit seinen Zahlungen säumig ist, gerät ein unterkapitalisierter Handwerksbetrieb in eine Liquiditätskrise. Sie erinnern sich sicher noch an die hungerstreikenden Handwerkerfrauen vor dem Reichstagsgebäude in den 90er-Jahren. Da ging es um Zahlungsverzögerungen des Auftraggebers, der Bundesbauverwaltung. Beispiele aus einem Bereich, der unserer Branchen sehr nahe steht, gibt es ebenfalls, auch wenn sie keine Fernsehprominenz erlangen. So kommt es immer wieder vor, dass Buchhandlungen in Liquiditätskrisen kommen, weil sie beispielsweise für 100.000 EURO Schulbücher an die Stadt geliefert haben, nun das Zahlungsziel gegenüber den Verlagen eingetreten ist, aber die Stadt lässt sich Zeit mit der Begleichung der Rechnungen an die Buchhandlung.

Wenn der Haushaltsplan nicht gleich nach der Sommerpause des Vorjahres verabschiedet wird, sondern erst im April oder Mai des laufenden Jahres, um vier Wochen später gleich wieder gesperrt zu werden, dann treten genau diese Elemente zusammen: mangelnde Managementqualifikation, falsche Markteinschätzung (das heißt hier falsche Einschätzung der zu erwartenden Entwicklung der Steuereinnahmen) und Mangel an Eigenkapital (das heißt hier bereits früher erfolgte Überschuldung, so dass praktisch keine zusätzlichen Kredite mehr aufgenommen werden können).

Wie können Sie mit Ihrer Bibliothek aus dieser Situation herauskommen?

Ein Ansatz kann darin bestehen, den Erwerbungsetat um wachsende Teile aus eigenen Einnahmen zu ergänzen. Ich setze hierbei voraus, dass sich die Haushalts-sperren genau an diesem neuralgischen Punkt bemerkbar machen. Wenn es bereits so weit ist, dass Löhne und Gehälter nicht mehr gezahlt werden können, sieht die Lage ganz anders aus. Das kam zwar bei einigen ostdeutschen Kommunen in den 90er-Jahren vor, blieb aber glücklicherweise seltene Ausnahme.



Als typische Fehler, die zu einer Unternehmenskrise führen, werden immer wieder genannt:

- Mangelnde Planungs- und Marktinformation. Das Unternehmen hat nicht bemerkt, dass Kundenwünsche sich geändert haben, dass die Kunden Alternativen für Lieferanten bzw. Bezugsquellen entdeckt haben. Haben Sie sich einmal gefragt, wie heute im Vergleich zu, sagen wir, Mitte der 90er-Jahre Ihre Stellung gegenüber Ihren Kunden ist? Die Konsumentenkaufkraft auch in Brandenburg ist seit jenen Jahren deutlich gestiegen, nicht nur, wenn auch besonders im Speckgürtel um Berlin. Die Leute haben mehr Geld zum Buch- und Medienkauf in der Tasche als noch vor fünf oder sieben Jahren. Haben Sie sich gefragt, was das für die Stellung Ihrer Bibliothek bedeutet? Welche Konsequenzen hatte dieser Fakt für Ihre Erwerbungs- und Angebotspolitik?
- Ein weiterer typischer Fehler ist ein falsches Unternehmenskonzept, also ein Produkt- oder Dienstleistungsprogramm, das mal gut in einen vorhandenen Markt passte, sich aber leider nicht dem Wandel angepasst hat. In diesem Bereich wird oft eine einseitig auf technisches Funktionieren ausgerichtete Unternehmensführung genannt, während Kunden heute eine komplexe, auch ganz persönliche und sogar emotionale Belange berücksichtigende Dienstleistung erwarten. Eine einseitige technische Ausrichtung spielt in Bibliotheken normalerweise keine Rolle, vielleicht sogar eher das Gegenteil. Aber haben Sie sich gefragt, wieweit die in Bibliotheken übliche Ausrichtung auf Erzielung möglichst vieler Ausleihen heute noch die Funktionen von Bibliotheken angemessen erfasst? Was haben Sie getan, um Ihre Kommunalpolitiker von der Orientierung auf Ausleihzahlen mit dem Gebot, jedes Jahr höher, besser, weiter zu kommen, abzubringen zugunsten einer Orientierung auf qualitative Arbeit, beispielsweise in der Kooperation mit Schulen und Kindergärten? Wieweit spielen in Ihren Argumentationen, wenn es um Begründungen für Haushaltsanträge spielt, die Ergebnisse der PISA-Studie eine Rolle?

- Das Problem falscher Betriebsstätten, also falscher Standorte, möchte ich nur erwähnen, denn erstens haben Sie darauf nur begrenzten Einfluss, und zweitens gab es hier teils durch Umbauten und Renovierungen, teils durch Aufgabe nicht haltbarer Ausleihstellen deutliche Veränderungen. Aber haben Sie mal eine Kundenbefragung durchgeführt, bei der auch die Wahrnehmung von Einrichtung und Innengestaltung abgefragt wurde? In einigen Bibliotheken wusste das Personal schon immer, dass hier etwas getan werden muss. Aber erst als man die Ergebnisse einer Kundenbefragung vorlegte, waren die Entscheidungsträger bereit, über das Thema zu reden.
- Ein typischer Krisenauslöser ist eine unzureichende Betriebsstruktur. Fragen Sie sich, wie viel Ihrer Personalkapazität Sie für direkte Dienstleistungen verwenden, also Auskunft, Beratung, Verbuchung, Benutzungsdienst und Öffentlichkeitsarbeit, und wie viel Personalkapazität Sie hinter den Kulissen brauchen. Vergleichen Sie sich mit den Ergebnissen von Betriebsvergleichen oder nehmen Sie an einem Vergleichsring teil. Schaffen Sie Transparenz über die Verwendung der Arbeitskapazität in Ihrer Bibliothek. Die Bibliotheken, die dies getan haben, waren überrascht: Die Ergebnisse unterschieden sich beträchtlich von dem, was man erwartet hatte. Wirkliche Klarheit und eine überzeugende Grundlage für Argumentationen gegenüber dem Unterhaltsträger kann man nur mittels Arbeitszeitermittlung durch Selbstaufschreibung gewinnen. Dann weiß man präzise, für welche Aufgaben wie viel Arbeitskapazität benötigt wird und kann mit dem Unterhaltsträger beraten, wie wichtig welche Aufgaben im Gefüge des Aufgabenspektrums sind. Eventuell verabschiedet man sich dann von lieb gewordenen Aufgaben zugunsten neuer Aufgaben.
- Noch eine Bemerkung zur falschen Betriebsstruktur. Wenn man eine Stadtverwaltung insgesamt betrachtet, müssten aus Sicht der Gemeindevertretung eigentlich die freiwilligen Aufgaben die interessanten Aufgaben sein. Hier hat der Gemeinderat Gestaltungsspielraum. Bei den Pflichtaufgaben und bei den übertragenen Aufgaben ist alles durch Gesetz geregelt und der Gemeinderat hat nichts zu entscheiden. Eigentlich müsste jede Gemeindevertretung ihren größten Ehrgeiz darin setzen, die freiwilligen Aufgaben möglichst auszudeh-

nen. Dazu reicht das Geld nicht. Wenn es knapp im Haushalt wird, streicht und kürzt man bei den freiwilligen Aufgaben. Aber – und jetzt sind wir wieder bei der Betriebsstruktur – fast nie wird gefragt, ob man die Pflichtaufgaben rationeller, kostengünstiger, mit weniger Personal wahrnehmen könnte, um Mittel für die freiwilligen Aufgaben freizuschaukeln. Die Haushaltsposition Sozialhilfe zum Beispiel kann die Gemeinde nur wenig beeinflussen. Aber die interessante Frage ist: Wie viel Verwaltungskosten werden verbraucht, um 100 EURO Sozialhilfe an die Berechtigten auszuzahlen? Das geht aus keinem Haushaltsplan hervor. Ohne diese Kostengröße ist Steuerung praktisch nicht möglich.

- Als vorletzte Krisenursache erwähne ich eine falsche Absatzpolitik. Wie sieht denn Ihre Absatzpolitik aus? Haben Sie den Anspruch, dass Ihre Bibliothek für alle da ist? Dann haben Sie kaum eine Chance, aus der Krise herauszukommen.
- Schließlich erwähne ich nur einige weitere Krisenursachen im Unternehmensbereich, ohne sie hier vertiefen zu können: falsche Ermittlung des Eigenkapitalbedarfs, fehlende Liquiditätsübersicht, falsche Gestaltung von Miet-, Pacht-, Gesellschafter- Arbeitsverträgen, Überschätzung der Ertragskraft, falsche oder fehlende Kostenrechnung, mangelhafte Buchführung. Die entsprechenden Sachverhalte im Bibliotheksbereich sind nicht Aufgabe des Bibliothekspersonals. Betriebswirtschaftliche Fehler, die hier gemacht werden, bei verwaltungsrechtlich korrektem Vorgehen, wirken sich dennoch negativ aus. Insbesondere infolge der nach wie vor fast überall im öffentlichen Dienst fehlenden Kostenrechnung ist keine gezielte Steuerung möglich. Verschwendung und Mangel vermischen sich auf kaum durchschaubare Weise. Ein Stück weit können Sie dies in Ihren Bibliotheken, wo ja in der Regel die Personalkosten ohnehin mit Abstand den größten Anteil an den Kosten ausmachen, wettmachen, indem Sie die Verwendung Ihrer Arbeitskapazitäten feststellen und hierfür Ziele formulieren. Diese Ziele – wie viel Arbeitskapazität sollen in welche Aufgaben gesteckt werden – leiten Sie von Ihren Betriebszielen ab. Dabei gehen Sie nicht vom Wunschdenken aus, sondern von dem, was Sie an Arbeitskapazität haben. Das heißt zwar, sich in das Prokrustesbett zu legen. Aber Sie stehen

vor der Alternative: Entweder schmerzhaft Anpassung an das, was möglich und leistbar ist, oder Dauerkrise. Die wollen Sie aber gerade überwinden.

Lassen Sie uns jetzt die möglichen zusätzlichen Einnahmen von Bibliotheken gegenüber den im Haushaltsplan zugewiesenen Mitteln Revue passieren.

**Gebühren für Dienstleistungen.** Das ist heikel. Aber wieso eigentlich? Einige Bibliotheken haben Zuwächse bei Besuchern und Entleihungen zu verzeichnen, nachdem Gebühren eingeführt wurden. In anderen Bibliotheken verursachten Gebühren schlimme Einbrüche. Verbreitet ist bei Öffentlichen Bibliotheken eine pauschale Jahresgebühr. Wenig vorteilhaft ist von Zusatzangeboten abgesehen eine Gebühr pro Ausleihe; sie wirkt bei Büchern stark prohibitiv. 47 % der Öffentlichen Bibliotheken erheben Benutzungsgebühren, praktisch alle verlangen Mahn- und Säumnisgebühren. In Ostdeutschland sind, wie Sie wissen, Gebühren weniger verbreitet als in den alten Bundesländern.

Die Akzeptanz von Gebühren lässt sich insbesondere erhöhen durch folgende Maßnahmen:

**Einstiegstarife:** Der Kunde hat die Wahl zwischen einer Gebühr pro Ausleihe, einer Monatskarte und einer Jahreskarte. Neue Kunden werden dann nicht durch die scheinbar hohe Jahresgebühr abgeschreckt, lernen die Bibliothek kennen und können sich vom Wert der Dienstleistungen überzeugen, sind bei Interesse bereit, über die auf punktueller Nachfrage beruhende einmalige Ausleihgebühr hinaus eine Jahreskarte zu kaufen.

**Qualitätsvolle und kundengerechte Dienstleistungen.** Die Erfahrung hat gezeigt, dass es eine verhängnisvolle Abwärtsspirale in Gang setzt, wenn die Dienste einer mangelhaft untergebrachten Bibliothek, deren Bestand darüber hinaus veraltet ist, mit Gebühren belegt werden. Zugleich ist die Erfahrung gut ausgestatteter Bibliotheken in attraktiven Gebäuden mit einem breiten, differenzierten und aktuellen Medienangebot, dass eine moderate Jahresgebühr keine Hürde darstellt. Dies muss auch politisch herausgestellt

werden: Gebühren ja, aber zugleich eine kräftige Investition insbesondere in den Medienbestand.

Die Gebührenhöhe muss auch im Kontext folgender Faktoren gesehen werden:

- Ziele der Bibliothek. Gebühren können prohibitiv wirken und widersprechen dann dem Ziel, eine möglichst breite Öffentlichkeit oder diejenigen Zielgruppen zu erreichen, bei denen die prohibitive Wirkung besonders ausgeprägt ist. Vorstellbar ist, dass je nach den Zielen der Bibliothek Teile des Bestands gebührenfrei und andere mit Gebühren belastet sind. In Rostock beispielsweise sind Computerspiele mit nicht unerheblichen Gebühren belastet, weil man einerseits auf dieses für Jugendliche attraktive Medium nicht verzichten will, weil das Angebot andererseits nur in sehr loser Beziehung zu den Zielen der Bibliothek, vor allem Informationsangebote und Leseförderung, steht.
- Finanzielle Leistungskraft der potenziellen Kunden. Gebühren können Teile der potenziellen Kunden überfordern, wenn sie zu hoch sind. Das gilt besonders für Schüler, Auszubildende und Studierende, auch für Sozialhilfeempfänger und Arbeitslose.
- Zahlungsbereitschaft. Die Zahlungsbereitschaft hängt, wie aus der Konsumentenforschung bekannt ist, vom erwarteten Nutzen im Vergleich zu anderen Verwendungsarten der verfügbaren Mittel ab. Hier spielen Mentalitäten, Einstellungen, soziales Milieu, Staatsverständnis (Wie ausgeprägt ist die Erwartung, dass die öffentliche Hand Kultur- und Bildungsgüter gebührenfrei zur Verfügung stellt?) eine Rolle. Wenig zweckmäßig ist es, durch eine Befragung die Zahlungsbereitschaft ermitteln zu wollen. Die Kunden untertreiben ihre Zahlungsbereitschaft in der Absicht, eine politische Entscheidung zu beeinflussen.

**Gebühren für Mehrwert- oder besondere Dienste.** Mehrwertdienste sind solche Dienstleistung der Bibliothek bzw. Informationseinrichtung, bei der nicht nur Medien und Informationen zur Verfügung gestellt werden, sondern auch nach den Angaben des Kunden selektiert, aufbereitet, weiterverarbeitet werden. Als Beispiel kann man an eine Dienstleistung denken, bei der nicht nur Aufsatzkopien zu einem gegebenen Thema, zum Beispiel Testberichte der Stiftung Warentest geliefert werden, sondern bei der die Ergebnisse auch durch Mitarbeiter der Bibliothek aufbereitet werden. Der Begriff besondere Dienste ergibt sich im Vergleich mit den Dienstleistungen, die als Standard definiert sind. Beispielsweise ist die Benutzung von Zeitschriften gebührenfrei, während die Lieferung der Aufsatzkopie in elektronischer Form gebührenpflichtig ist. Weitere Beispiele für derartige Gebühren sind Leihverkehrs- und Vorbestellgebühren. Sie haben auch die Funktion, Missbrauch zu unterbinden. In etlichen Öffentlichen Bibliotheken werden zusätzliche Medienangebote, die nicht zum Kernangebot gerechnet werden, beispielsweise Bestseller in Mehrfachexemplaren oder Spielfilme, mit Leihgebühren belegt. Teilweise können aus den erzielten Einnahmen weitere Medien erworben werden. Hierzu kommt später noch ein sehr interessantes Beispiel.

Weiterhin denkbar wären Recherchedienste für Verbraucherinformation (Denken Sie daran, dass Stiftung Warentest die Testberichte erfolgreich übers Internet verkauft, dass aber die Recherche einige Erfahrung erfordert und zeitaufwändig ist), Datenbankrecherchen für Verwaltung, Rechtsanwälte, mittelständische Unternehmen, Lehrbuchangebote für kommerzielle Weiterbildungseinrichtungen, Zusammenarbeit mit Kammern und Verbänden.

**Mahn- und Säumnisgebühren.** Eine Vielzahl von Gerichtsentscheidungen hat die Rechtmäßigkeit von Mahn- und Säumnisgebühren anerkannt, sofern die Haushaltsgrundsätze beachtet werden. Das Prinzip der Verhältnismäßigkeit verlangt, dass Mahn- und Säumnisgebühren nicht unbeschränkt anwachsen dürfen. Die Bibliothek muss eine Kappungsgrenze einführen, bei deren Überschreitung die Bibliothek gegen den säumigen Benutzer vorgeht, keine weiteren Entleihungen zulässt oder ihn erforderlichenfalls von der Benutzung ausschließt.

**Verkauf von Kopien** bzw. gebührenpflichtige Kopierdienste.

Verkauf von veralteten und abgenutzten Exemplaren, die im Bestand nicht mehr benötigt werden.

Verkauf von Materialien, die in der Bibliothek oder durch die Bibliothek hergestellt werden, z.B. Bestandskatalog auf CD-ROM, Ausstellungskatalog.

**Eintrittsgelder für Veranstaltungen.**

**Mieten für Räume und Einrichtungen.**

**Vermietung von Werbeflächen.**

**Sponsoring.** Hier sind die Möglichkeiten bei den meisten Bibliotheken begrenzt. Im Vordergrund des Bibliotheksbetriebs steht die stets wiederkehrende Routine alltäglicher Informationsdienstleistungen, die trotz ihres hohen Nutzens wenig glanzvoll erscheinen, denen also weitgehend die Merkmale fehlen, durch die eine kulturelle Dienstleistung für potenzielle Sponsoren reizvoll wird.

**Bibliotheken bzw. ihre Unterhaltsträger als öffentlich-rechtliche Einrichtungen dürfen über Gebührentatbestände und deren Höhe nicht frei entscheiden.** Sie sind an die jeweils geltende Abgabenordnung gebunden. Nur wenn dort ein Tatbestand erwähnt ist, kann in der Gebührenordnung der Bibliothek die betreffende Leistung mit Gebühr belastet werden. Ferner muss bei der Festsetzung der Gebührenhöhe das Haushaltsgrundsätzegesetz beachtet werden. Danach sind die Prinzipien der Kostendeckung, der Äquivalenz und der Verhältnismäßigkeit zu beachten.

Die Höhe der Gebühren für Bibliotheks-Dienstleistungen findet eine Grenze an urheberrechtlichen Regelungen: Nach § 17 (2) UrhG (Urheberrechtsgesetz) ist die Weiterverbreitung von Vervielfältigungsstücken (also z.B. der mit Gebühren oder Entgelten behaftete Verleih) mit Ausnahme der Vermietung zulässig. § 17 (3) UrhG definiert Vermietung als zeitlich begrenzte, unmittelbar oder mittelbar Erwerbs-

zwecken dienende Gebrauchsüberlassung. Laut § 27 (2) UrhG ist Verleihen die zeitlich begrenzte, weder unmittelbar noch mittelbar Erwerbszwecken dienende Gebrauchsüberlassung. Praktisch bedeutet dies: Dienstleistungen dürfen mit Gebühren belastet werden. Gebührentatbestände dürfen aber die Kostendeckungsgrenze nicht überschreiten. Eine **Leihgebühr darf die Kosten nicht überschreiten, die der Bibliothek je Ausleihvorgang entstehen**. Wird die Kostendeckungsgrenze überschritten, liegt Vermietung vor. Diese ist gegenüber dem Rechteinhaber vergütungspflichtig und hängt von einer ausdrücklichen Genehmigung des Rechteinhabers ab. Die Kosten für die Bibliothek sind natürlich nicht nur die Erwerbung des Mediums, sondern auch die Gehälter des Personals, die Mieten der Räume bzw. die kalkulatorischen Mieten, wenn die Bibliothek in einem städtischen Gebäude untergebracht ist usw. Zulässig wäre also beispielsweise, eine CD-ROM, die 40 EUR kostet, gegen eine Leihgebühr von 2 EURO mehr als 20mal zu verleihen.

Vielleicht haben Sie jetzt den Eindruck, dass ich Gebühren geradezu propagiere. Das ist nicht so. Aber wir reden über Krisenmanagement. Und dazu gehört, vorurteilsfrei alle Möglichkeiten zu prüfen, aus der Krise herauszukommen.

Ich betone natürlich, dass die Erhebung von Gebühren bzw. Entgelten aus Sicht der Bibliothek nur dann einen Sinn macht, wenn die Einnahmen seitens der Bibliothek wieder verwendet werden dürfen.

Erforderlich sind also:

1. eine Einnahmehaushaltsstelle mit unechter Deckungsfähigkeit gegenüber Ausgabenhaushaltsstellen, bzw. dem Erwerbungsetat,
2. eine Gebührensatzung / Benutzungsordnung mit entsprechenden Gebühren oder der Befugnis, sie zu festzusetzen,
3. schließlich die konsequente Anwendung der Gebührensatzung.

Mitunter haben Bibliotheken die Erfahrung gemacht, dass sie zunächst die Gebühreneinnahmen behalten durften, dass aber bald der Zuschuss im selben Maß gesenkt wurde. Das ist gut für den Kämmerer und überflüssig für die Bibliothek. Also müssen die Konditionen und Perspektiven von vornherein klargestellt werden.



Lassen Sie mich jetzt zwei Beispiele anführen, wie Bibliotheken aus Krisen herausgekommen sind.

Das erste Beispiel sind die Stadtbüchereien Düsseldorf.

Der Erwerbungsetat sank von 1990 bis 1996, dem Wendejahr der Krise, um ein Drittel. Die Erneuerungsquote fiel von 11 % auf 3 %. Das bedeutete ja, die Kunden hatten kaum noch eine Chance, die neuen zwischen den vielen alten und veralteten Büchern zu finden. Eine Maßnahme war also das konsequente Ausscheiden nicht mehr benötigter, weil seit Längerem nicht ausgeliehener Exemplare. Eine weitere Maßnahme nennt man in Düsseldorf Haushaltsstellenstrategie. Sie besagt, dass neue Leistungen neue Haushaltsstellen erfordern. Also werden zusätzliche Medien für die Lern- und Leseförderung nicht aus dem laufenden Erwerbungsetat gekauft, sondern aus einem neu eingerichteten PISA-Topf. Dann ist das finanzielle Risiko für den Kämmerer kleiner und es gibt eine klare Definition, was mit dem Geld geschieht. Daneben spielt Fremdmiteinsatz eine Rolle, das heißt, man beschafft von Partnern, zum Beispiel dem Sozialamt oder einem Projektträger von Anti-Gewalt-Projekten, Mittel, aus denen gezielt Medien gekauft werden, die thematisch und von den Zielgruppen her genau in das Projekt passen. Weitere Maßnahmen sind die Erzielung von Einnahmen durch Entgelte. Diese Methode wurde in Mönchengladbach mit bemerkenswertem Erfolg praktiziert.

Lassen Sie mich darüber berichten.

1996 hatte die Stadtbibliothek Mönchengladbach einen Erwerbungsetat von einer Mark pro Einwohner, also weniger als die Hälfte des Bundesdurchschnitts. Und der Etat sank weiter. Der Bestand umfasste zwar zwei Medieneinheiten pro Einwohner, aber davon war knapp die Hälfte in den letzten drei Jahren nicht ausgeliehen worden. Die Erneuerungsrate war jahrelang zu gering gewesen, und das Interesse an der Besichtigung des Altpapiers in angestaubten Regalen war gering. Die Innovation begann in Mönchengladbach nicht mit Geld, sondern mit einer Idee. Sie bestand darin, dass man neue innovative und sozialverträgliche Finanzquellen erschließen wollte, weil die bisherigen städtischen Quellen trotz Einsicht in den Sachverhalt bei den politischen Entscheidungsträgern nachhaltig nicht ausgeweitet

werden konnten. Eine Stiftung gab 1997 die Anschubfinanzierung für das, was nun kam. Später gab der Kämmerer einen so genannten Kredit von 50.000 Mark, ein Ausdruck, der nicht ganz passt, denn die Bibliothek als Teil der Stadtverwaltung kann von einem anderen Teil der Stadtverwaltung, der Kämmerei, keinen Kredit bekommen. Es handelte sich also um eine einmalige zweckgebundene Erhöhung des Erwerbungssetats gegen die Auflage, dass die Bibliothek von den erzielten Einnahmen 50.000 Mark binnen drei Jahren der allgemeinen Deckung zuführen muss und das, was über 50.000 Mark hinausgeht, für Medienerwerbung verausgaben darf.

Von den Stiftungsmitteln und dem sogenannten Kredit erwarb die Bibliothek vor allem CDs und CD-ROMs. Sie wurden gegen Gebühr zusätzlich zur Jahresgebühr verliehen. Die Jahresgebühr beträgt 10 EURO, ermäßigt für Kinder, Arbeitslose usw. 4 EURO. Zusätzlich werden Leihgebühren erhoben für AV-Medien (1 EURO). Der eigentliche Clou und eine ausgezeichnete Einnahmequelle sind Bestseller-Bücher und TOP-AV-Medien, das sind Titel, die auf Bestseller-Listen stehen oder sonst wie besonders stark nachgefragt werden. Hier ist die Leihgebühr 1,50 EURO, für Bestseller CD-ROMs – das sind vor allem aktuelle Computer-Spiele – sogar 2,50 EURO.

In 2001 betrugen die Einnahmen allein für die Bestseller 28.000 EURO. Insgesamt werden für 2002 Einnahmen in Höhe von 252.000 EURO erwartet, während der reguläre Erwerbungssetat 190.000 EURO beträgt. Die Einnahmen durch Leihgebühren übersteigen in Mönchengladbach ebenso wie in Rostock die Anschaffungskosten für die gebührenpflichtigen Medien erheblich und werden auch für Möbel, Safer und anderes verwendet.

Im Haushalt wurden Einnahme- und unecht deckungsfähige Ausgaben-Haushaltsstellengeschaffen. Hierüber werden so genannte Projekte abgewickelt. Das sind Maßnahmen, die Kosten verursachen, aber auch Einnahmen bringen sollen, z.B. der Cola-Automat, die Internet-Schulungen (Teilnahme-Gebühr 10 EURO pro Person), die Bücher-Basare für ausgeschiedene Medien.

Vorhin habe ich gefragt: Haben Sie den Anspruch, dass Ihre Bibliothek für alle da ist? Dann haben Sie kaum eine Chance, aus der Krise herauszukommen. In Mönchengladbach sind sie aus der Krise herausgekommen, weil sie gesagt haben: 7 % Anteil **zufriedener** Nutzer an der Bevölkerung sind besser als 14 % Anteil **unzufriedener** Nutzer, die nach und nach wegen veralteter Angebote wegbleiben.

Gegen dieses Konzept kann man eine Menge einwenden. Beispielsweise kann man sagen, dass damit die Öffentliche Bibliothek ihrem Auftrag nicht mehr gerecht wird. Aber wer wenn nicht der Unterhaltsträger gibt der Bibliothek einen Auftrag? Wenn Auftrag einerseits und Ressourcen andererseits nicht zueinander passen, dann muss die fachliche Ebene, also die Bibliothek, dies nachdrücklich deutlich machen, ggf. durch externe Gutachten, durch Vergleichsstatistiken usw. verdeutlichen. Die Bibliothek muss der Entscheidungsebene perspektivische Handlungsalternativen anbieten, z.B. Alternative a) mit 7 % Nutzer, Gebühren und einem Zuschussbedarf von x sowie Alternative b) mit 14 % Nutzer, ohne Gebühren und einem Zuschussbedarf von x mal 2. Dann muss die Kommunalpolitik entscheiden und die Verantwortung für allfällige soziale Folgen tragen.

Vielleicht sagen Sie jetzt:

Das sind zwei interessante Beispiele. Aber unsere Bibliotheken hier in Brandenburg sind keine Großstadtbibliotheken, sondern kleine und kleinste Bibliotheken in teilweise ländlichen Gebieten. Bei uns würde das nicht funktionieren.

Ob es funktioniert, wusste in Mönchengladbach und Düsseldorf niemand, bevor sie es versucht haben. Ich müsste Ihrem allfälligen Argument also mit dem Hinweis begegnen, dass Krisenmanagement da anfängt, wo man aufhört, die Krise als Hindernis zu sehen, und dort beginnt, wo man die Krise als Chance zur Veränderung begreift.

Diese Änderung in der Einstellung ist wahrscheinlich jenseits aller Management-Techniken der eigentliche Kern des Krisenmanagements. Deshalb habe ich die Gebührenbeispiele gewählt. Nicht um Gebühren zu propagieren, ich sage es nochmals, sondern um deutlich zu machen, dass die Bibliotheken bereit sein

müssen, Wege zu beschreiten, von denen sich bisher niemand hat träumen lassen, dass sie zum Erfolg führen.

Lassen Sie mich deshalb zum Schluss einige Stichworte anführen zu den Kompetenz- und Qualifikationsveränderungen, die der bibliothekarische Beruf seit den 90er-Jahren erfährt.

Allgemein wird die wachsende Bedeutung von Schlüsselqualifikationen zusätzlich zu den fachlich-methodischen Qualifikationen hervorgehoben:

- Kommunikationsfähigkeit,
- Verantwortungsfähigkeit, Selbstständigkeit,
- Selbstorganisationsfähigkeit,
- Kreativität,
- Problemlösungsfähigkeit,
- Flexibilität,
- Teamfähigkeit.

Aber die fachlich-methodischen Qualifikationen selbst verändern sich auch, müssen von den Schlüsselqualifikationen durchdrungen werden, um noch wirksamer werden zu können.

Im Einzelnen möchte ich vier Anforderungen herausstellen.

## **1. Die Management- und Führungsqualifikation**

Folgende Handlungsfelder der Management- und Führungsqualifikation gewinnen an Bedeutung:

- Bibliotheksplanung. Ich denke, die Beispiele haben dies gezeigt, aber Bibliotheksplanung heißt heute nicht mehr, dass man linear im Sinn von Höher, Weiter, Besser denkt, sondern dass Sie von der faktischen Ausgangslage ausgehen und unter diesen Voraussetzungen Entwicklungspotenziale durchdenken, so wie das Kollegium in Mönchengladbach.

- Image- und Lobbyarbeit. Das habe ich vorhin mit dem Hinweis darauf veranschaulicht, dass der Politik auf Basis fachlich fundierter Konzepte Entscheidungsalternativen angeboten werden müssen.
- Leistungsmessung, Controlling,
- Marketing,
- Zeitmanagement,
- Projektmanagement,
- Change-Management,
- Personalentwicklung. Dazu gehört auch, sich von traditionellen Zielen der Bibliotheksarbeit wie dem Motto: Die Bibliothek ist für alle da! zu verabschieden, wenn man erkennt, dass diese keine Chancen mehr haben.

Tendenziell müssen alle Bibliotheksmitarbeiter über diese Qualifikationen verfügen und im Rahmen delegierter Verantwortungsstrukturen in ihrem Bereich souverän einsetzen. Immer wieder wird betont, dass auf diesen Handlungsfeldern nur erfolgreich arbeiten kann, wer ausgeprägt über die oben angesprochenen Schlüsselqualifikationen verfügt.

## **2. Soziale Kompetenz**

In der bibliothekarischen Fachdiskussion über Aus- und Weiterbildungskonzepte werden unter dem Schlagwort *soziale Kompetenz* meistens folgende Dispositionen zusammengefasst:

- professionelles Auftreten im Rahmen der gewählten Organisationskommunikation und -kultur,
- verbale, schriftliche und visuelle Kommunikationsfähigkeit in diesem Rahmen,
- Problemlösungstechniken, Konfliktmanagement,
- Team- und Kooperationsfähigkeit,
- Fremdsprachenkenntnisse,
- Belastbarkeit.

### **3. Gesellschaftsbezogenes Handeln**

Ich denke, in meinem Vortrag ist an vielen Beispielen deutlich geworden, dass die Bibliothekare damit umgehen müssen, dass die Kommunalpolitik nicht überall von sich aus den Wert der Infrastruktureinrichtung Bibliothek erkennt, um deren Ressourcen und Potenziale sowohl für den Planungsprozess zu nutzen wie auch im Sinn der kommunalpolitischen Ziele zu aktivieren. Umgekehrt muss gefordert werden, dass sich die Bibliotheken selbst in ihrer Profilsetzung und Schwerpunktbildung als Element der kommunalpolitisch gestalteten öffentlichen Infrastruktur zu erkennen geben. Ihr Anknüpfungspunkt dürfen also nicht bibliothekarische Aufgabenkataloge sein, sondern die kommunalpolitischen Ziele Ihrer Gemeinde. Und sie müssen darlegen, was die Bibliothek zu diesen Zielen beiträgt.

Im Ergebnis können die kommunalen Bibliotheken ein klareres, aber auch individuelleres Profil gewinnen. Dieses Profil steht im Mittelpunkt einer gesellschaftsbezogenen Handlungsperspektive, die die Öffentliche Bibliothek als Teil der im Dialog mit Verwaltung und Bürgern gestalteten kommunalen Infrastruktur begreift.

### **4. Methodenkompetenz**

Die fachliche Methodenkompetenz ist weiterhin wichtig, muss aber im Licht der vorangehend umrissenen Qualifikationen und Kompetenzen gesehen werden. Ich möchte einige Aspekte hervorheben; ähnlich wie bei der Managementqualifikation geht es hier vor allem um soziale Kompetenzen:

- Elektronische Medien sind meistens stärker erklärungsbedürftig als konventionelle Medien. Das Bibliothekspersonal muss in der Lage sein, diese Erklärung hinsichtlich Systemvoraussetzungen, Inhalt, Eignung und Nutzungsmöglichkeiten zu geben. Hierzu müssen sich die fachlich-methodischen Qualifikationen mit sozialen Kompetenzen verbinden.
- Erforderlich ist die Fähigkeit, einzelne Ressourcen zu themen- und zielgruppenorientierten Informationspaketen zu bündeln. Genaue Kenntnis des Bedarfs der Zielgruppen ist also erforderlich. Und besser ist es, sich auf solche Zielgruppen zu beschränken, deren Bedarf man genau

abschätzen und bedienen kann, als für viele Zielgruppen nur ungefähr passende Dienstleistungen anzubieten.

- Während Bücher im Regal ohne weiteres sichtbar sind, bedürfen elektronische Medien oft besonderer Vermittlungsanstrengungen, damit ihr Wert sich dem potenziellen Nutzer erschließt. Erforderlich sind die konzeptionellen sowie hardware- und softwarebezogenen Fähigkeiten zur Integration konventioneller Medien und Online-Ressourcen unter einheitlichen, für die Nutzer sinnfälligen Erschließungsstrukturen.
- Während konventionelle Medien von der Bibliothek gekauft und den Benutzern gebührenfrei oder gegen Gebühren zur Verfügung gestellt werden, verlangt die Nutzung von Online-Ressourcen vielfältige, individuelle Abrechnungsverfahren, beispielsweise nach der Zahl der PCs im Netz oder Pay-per-View-Modelle. Das Bibliothekspersonal muss die Vielfalt der Formen kennen und Durchsetzungsvermögen und Verhandlungsgeschick gegenüber den Anbietern zeigen, aber auch gegenüber dem Unterhaltsträger deutlich machen, dass beispielsweise auf ein Lexikon nicht deshalb verzichtet werden kann, weil es nun gebührenpflichtig im Netz steht. Vielmehr müssen Sie abschätzen, bei welchen Titeln weiterhin der Papierkauf und bei welchen Titeln die fallweise gebührenpflichtige Nutzung aus dem Netz wirtschaftlich vorteilhafter ist.
- Wer Einstiegshilfen in Netzressourcen geben will, muss eher als bei konventionellen Ressourcen die Motivationen und Erwartungen der Zielgruppen kennen.
- Die Kenntnis von Ressourcen außerhalb des eigenen Bestandes, zu denen die Bibliothek den Zugang schafft – und das sind potenziell alle im Internet verfügbaren Inhalte –, gewinnt an Bedeutung.

Wir haben uns mit den letzten Hinweisen scheinbar vom Thema Krisenmanagement entfernt. Aber ich habe vorhin davon gesprochen, dass Sie trotz isolierter kommunaler Organisationsstrukturen durch gemeindeübergreifende informelle Strukturen ebenfalls Synergieeffekte freisetzen können. Das funktioniert dann, wenn Sie die eben skizzierten Kompetenzen und Qualifikationen richtig einsetzen.

Ich denke beispielsweise an Tauschringe für Teilbestände, etwa mit den attraktiven DVDs, bei denen kaum eine einzelne Bibliothek der Nachfrage nachkommt. Ich denke an Einkaufsgemeinschaften bei nichtpreisgebundenen Medien, bei denen größere Bestellmengen zu Preisabschlägen führen. Ich denke an arbeitsteilig erzeugte Mehrwertdienste, besonders bei netzbasierten Dienstleistungen. Im Grunde haben Sie das schon angefangen, denken Sie an den Zentralen Katalog der Öffentlichen Bibliotheken Brandenburgs im Internet. Der nächste Schritt könnte darin bestehen, dass Sie die dort recherchierten und bestellten Titel den Kunden direkt zuschicken, an die Privatadresse. Aus den Gebühreneinnahmen finanzieren Sie nicht nur das Porto, sondern die Honorare für eine landesweit tätige Trainerin, die auf Krisenmanagement spezialisiert ist.

Ich danke für die Aufmerksamkeit.